

【서면질문 및 답변】 - 제2차 본회의

- 질문자 : 이길도 의원
- 답변자 : 기획감사실장

<질문 1>

: 조례·규칙심의회와는 어떠한 근거에 의해서 조직이 되었는지, 있었다면 언제 조직이 되었는지, 의회와의 협의가 있었는지?

<답 변>

- 지방자치법시행령 제10조의2의 규정에 의거, 내무부지기 13130-541 ('95. 7. 11)호로 시달된 『조례규칙심의회』 회의 운영지침을 참조하여 조직하게 됨.
- 1995년 11월 28일 광주광역시서구규칙 제359호로 공포 조직
- 지방자치법시행령 제10조의2의 규정에 의하면 지방자치단체 의장이 지방의회에 조례안을 제출하거나, 지방의회에서 의결된 조례안을 공포하고자 하는 경우 및 규칙을 제정·개폐하고자 하는 경우에 이를 심의·의결하기 위하여, 지방자치단체 의장 소속하에 자체 조례·규칙심의회를 두도록 규정됨에 따라 의회와 협의를 하지 않고 자체적으로 조직하게 되었음을 널리 양해 바랍니다.

<질문 2>

: 『팀제』 운영의 지침서를 서면으로 제출바람.

<답 변>

1. 팀제의 의미와 유형

가. 팀제란?

- 1) 팀장의 역할은 지시만 하는 것이 아니라 하나의 포스트와 역할을 맡아 선수들을 연결하면서 팀을 리드한다.
- 2) 자유롭게 선수 교체가 가능하며 이를 위해 결재나 공식 절차를 거치지 않는다.
- 3) 개인 성적보다는 팀 성적이 훨씬 중요하다.
- 4) 감독이 작전을 지시할 수 있지만 직접 팀원의 일에 간섭하지 않는다.
- 5) 종류를 따라 구성, 규모, 방식, 처우 등이 천차만별이다.

나. 팀제의 유형

1) 대부대과형(大部大課形)

○ 전통적 부·과의 체제와 기능을 유지하되, 조직을 slim화함.

2) 플랫폼형(문진형 : 文鎮形)

○ 조직·인사·총무 등 지원 부서에서 많이 채용하는 형태로 다단계 수직계층을 없애고 수평적으로 통·폐합.

3) 프로젝트팀

○ 신규사업이나 특수사업을 완수하기 위해 한시적으로 운영하는 형태, 팀의 생명은 기동성과 다양성에 있다.

4) 통합기능형

○ 기능별로 분류하지 않고 연구개발, 생산, 기획, 마케팅의 기능 모두를 행할 수 있도록 통합한 형태

다. 팀제의 장점

1) 간결성 확보

○ 상하조직을 Flat화로 단계를 축소함.

2) 유연성 확보

○ 규모의 수준과 생성, 소멸을 마음대로 바꿀 수 있음

3) 부서 이기주의 타파

4) 전문가 육성

○ 팀장이나 선배의 조언을 받으면서 자기의 책임하에서 일을 하게 되어 수년 후 저절로 능력개발이 된다.

5) 능력 중심의 동기 부여

○ 일 중심의 조직으로 능력 중심의 동기 부여가 가능

2. 한국의 팀제 운영 실태

가. 도입현황

1) 삼성그룹 삼성물산(1977) - 우리 나라에서 처음 시도

2) 대우, LG, 포철 등 - 1990년대 대그룹을 중심으로 전국적으로 확산

⇒ 80%가 수직계층 형태를 유지한 채 갈팡질팡하고 있는 실정이고, 전반적으로 볼 때 팀제 도입의 필요성은 확산되면서도 통일된 틀을 찾지 못하고 있음.

나. 운영상의 문제점

- 1) 간부의 결재권 상실과 자격 박탈 우려로 회피
- 2) 팀의 진보성, 모험 선호성과 기존 조직의 보수성, 안정 선호성과의 갈등 문제 대두
- 3) 환경변화에 따라 팀의 생성, 폐기, 축소, 확장을 자유롭게 할 수 있어야 하는데 우리나라의 경우 고정적으로 유지
- 4) 간부 교육에 치중해 왔고 전문인 교육이 전무
- 5) 경영진의 지시 또는 주도로 시행됨으로써 각 부문의 특수성이 고려 되지 못했음.
- 6) 팀제 운영에 대한 틀과 정보제공 등 지원 미흡

3. 효율적 팀제를 위한 제언

가. 기초적 토대 마련

1) 수평구조

- 모든 정보를 공유하여 한두 단계 거치면서 보고하고 이해시키고 다시 설명하는 번거러움과 누락 위험 감소

2) 목표관리

- 경영진이나 팀장은 팀원이 도전할 수 있는 목표를 갖도록 하고,
- 도전적 목표가 정해지면 팀장은 손을 떼고 안내와 충고 수준에 그치는 것이 낫다.
- 목표달성을 위한 구체적인 방법과 몰입할 노력의 정도는 팀원이 스스로 알아서 결정

3) 자율성

- 팀제의 성공 여부는 팀원의 자율성에 달려 있음
- 팀원에게 많은 권한을 준다면 스스로 배우면서 더 좋은 성과를 올릴 수 있음.

4) 전체적인 사고

- 조직의 전체적 연계성을 알도록 정보 제공 필요

5) 개방적 분위기

- 건설적인 비판·충고를 들을 수 있도록 터놓고 이야기할 수 있는 여건 마련

- 조직혁신을 위한 팀제 도입 운영 방안 -

1. 팀제 도입의 기본 방향

- 구조조정을 통한 작은 조직이 “경쟁원리의 새바람”을 도입, 고객 위주의 유연한 조직으로 전환
- 실·과별 책임경영제를 실시하여 자율적인 평가기능 부여
- 목표관리, 성과평가와 인센티브 부여를 통한 조직혁신과 고품질 행정의 실현

2. 팀제의 개념

- 팀제란 계층조직에서 벗어나 “일” 중심으로 재결합시켜 탄력성과 목표 성취도를 극대화하는 제도임.
- 팀장은 직급에 상관없이 전문가가 되고 팀장 이외의 실·국장, 과장, 직원 모두는 팀원으로서 역할관리자 기능 수행
- 팀장은 조직 및 인사권, 예산 운용권, 결재권 등의 권한 행사

3. 팀제의 특징

- 고객 위주의 사고로 전환
- 의사결정의 신속화로 조직의 유연성 제고
- 부서간·계층간 장벽을 허물고 실무자와 팀장간의 팀웍을 중시
- 팀원은 자기 분야에서 최고의 전문가로 기능을 발휘하고, 재량과 전문성을 높여갈 수 있음.
- 승진적체 해소, 부문간 승진 편차에 의한 우수인재의 사기저하 방지
- 자격과 직책의 분리 운영

4. 팀제의 유형

- 수평형 - 기획, 관리, 지원 등 staff부서
- 대국대과형 - 기존 골격 유지 사업부서, 창구 등
- 프로젝트형 - 신규사업, 특수 project

5. 전통적 조직과 팀 조직의 차이점

| 구 분 | 전 통 조 직 | 팀 조 직 |
|-------|-----------------|-----------------|
| 구 조 | 계층제 / 개인중심 | 수평조직 / 팀조직 |
| 과 업 | 좁은 하나의 과업 | 전과정의 다양한 과업 |
| 관리자역할 | 지시·통제 | 지도·조정 |
| 리 더 쉽 | 하향 | 상향·수평 |
| 정보흐름 | 통제적, 제한적 | 개방적·공유적 |
| 보 상 | 개별적, 연공서열 | 팀중심·기술중심 |
| 업무과정 | 관리자가 계획, 통제, 개선 | 팀원들이 계획, 통제, 개선 |

6. 팀제의 효율적 적용방안

□ 팀제 활성화를 위한 전제요건

- 전통적 수직적 피라미드형에서 수평형 팀으로서의 의식전환
- 권한의 하부 이양과 권한에 상응하는 팀원의 업무능력 향상
- 팀장의 능력과 리더쉽 발휘를 위한 조직문화와 여건 조성
- 계층과 직위 중심에서 일 중심으로 인력관리 체제 전환
- 평가를 통한 조직, 인사, 예산의 인센티브 부여

□ 적용방안 - 단계별 실시

- ⇒ 1단계 - 동일부서(실·국·본부)내 실시(대국대과형의 팀제)
 - 정책개발, 사업기획, 연구 등 업무의 성격이 비정형적이거나 고유 사무의 비중이 높고 법정사무가 적은 부서
 - 생산성 등 목표의 계량화와 실적평가가 가능한 부서
 - [예 시] 기획, 감사, 국제통상·협력, 농산물경제유통, 교육 등
- ⇒ 2단계 - 부서(실·국·본부)간 팀제 실시(Project형 팀제)
 - 기능이 유사하거나 협조 및 지원이 필요한 여러 부서간에 특정 Project Team에 포함·운영
 - Project 완료시까지 일정 기간 동안 기동근무 형태로 운영하고, Project 집행은 기능별로 관련 부서에 배정하여 실시
 - [예 시] 주거환경개선팀, 제3섹터사업관리팀 등

※ 팀제 도입 사례

1. 공공부문

- 감 사 원 - 기관 중심에서 업무 위주로 군살 빼고 팀제 강화
- 부산 동래구 - 전통적 행정조직을 깨고 기업식 팀제 도입
(온천장 개발, 동래역세권 개발)
- 인천광역시 - 결재라인 대폭 축소, 어떤 서류에도 3단계 이상 거치지 않도록 함
- 행정자치부 - 계장제도 폐지 팀제 운영, 과제별 팀제 도입
- 산림청 - 권역별 경영팀제 도입
- 국 세 청 - 세무서 과장 아래 계장직 폐지, 3~4개 팀제 운영
- 통상교섭본부 - 교섭본부에 민간전문가 채용과 팀제 운영

2. 민간기업

- 한국소비자보호원 - 팀제 및 복수직위제 도입
- 포 항 제 철 - 본사부문 팀제 도입, 결재단계 축소
- 한 국 은 행 - 스텝기능 활성화로 침체분위기 쇄신, 결재단계 축소
- 삼 성 물 산 - 사내분사, 소사장제도, 사내 벤처팀

3. 외국

- 도요타(일본) - 문진형 조직, 대부대과제
- 보잉사(미국) - 프로젝트팀